

INTRA-EMPREENDEDORISMO E DIMENSÃO CULTURAL: UM ESTUDO COM TRABALHADORES DE UMA EMPRESA CEARENSE

ENTREPRENEURSHIP AND INTRA-CULTURAL DIMENSION: A STUDY OF WORKERS
OF AN ENTERPRISE IN CEARA

Artilene Barros Rabelo Estevam ¹

Resumo

Trata-se de um estudo sobre práticas de intra-empendedorismo em um grupo de trabalhadores de uma empresa cearense, considerada de grande porte, com atuação nacional e internacional, localizada na região metropolitana de Fortaleza. Os objetivos da pesquisa foram identificar e descrever práticas intra-empendedoras; relacioná-las com o comportamento da alta direção; relacionar o comprometimento dos colaboradores com essas práticas e identificar o estilo de liderança predominante na empresa. Cada pressuposto foi avaliado à luz dos dados encontrados na pesquisa de campo visando responder às perguntas iniciais. A metodologia utilizada foi de natureza qualitativa e descritiva para o estudo de caso. Adotou-se como instrumento de coleta de dados a entrevista estruturada com nove colaboradores fundamentada nas bases conceituais do intra-empendedorismo. Para o tratamento dos dados foi utilizado o método de análise de conteúdo, que estabelece um tratamento da informação e frequência das mensagens, classificando em categorias. Observou-se na empresa pesquisada práticas de intra-empendedorismo incentivadas pela alta direção. Há uma relação entre o comprometimento de seus colaboradores e as práticas de intra-empendedorismo identificadas, na medida em que as pessoas possuem uma visão clara dos seus objetivos e apresentam atitudes que possibilitam a execução destes objetivos, refletidas no compromisso em viabilizar a visão da empresa. O pressuposto de uma relação entre autonomia e prática de intra-empendedorismo não se confirmou, no entanto, a afirmação teórica sobre a influência da prática intra-empendedoras no suporte organizacional para a inovação e o enfrentamento dos desafios do mercado foram empiricamente reforçados.

Palavras-chave: Intra-empendedorismo; Liderança; Inovação; Cultura.

Abstract

This is a study on practices of intrapreneurship in a group of employees of a large company in Ceará, with national and international performance, located in the metropolitan region of Fortaleza. The research objectives were to identify and describe intra-entrepreneurial practices, and relate them to the behavior of senior management; to relate the commitment of employees with these practices and identify the dominant style of leadership in the company. Each assumption was evaluated in the light of data found in the research field aiming to answer the initial questions. The methodology was qualitative and descriptive case study. It was adopted as an instrument of data collection, i.e., structured interviews with nine employees based on the conceptual basis of intrapreneurship. For data processing we used the method of content analysis, establishing an information processing and frequency of messages, sorting into categories. We observed in the studied company practices of intrapreneurship encouraged by top management. There is a relationship between the commitment of its employees and the practice of intrapreneurship, to the extent that people have a clear vision of their goals and have attitudes that enable the implementation of these objectives, reflected in the commitment to facilitate the company's vision. The assumption of a relationship between autonomy and practice of intrapreneurship was not confirmed, however, the theoretical statement about the influence of entrepreneurial practice in intra-organizational support for innovation and addressing the challenges of the market were reinforced empirically.

Keywords: Intrapreneurship; Leadership; Innovation; Culture.

¹ Mestre em Administração pela Universidade Federal do Ceará. Membro do corpo docente da Faculdade CDL. Rua 25 de Março, 882 – Centro. Fortaleza – Ceará. Fones: (85) 3464.5514 - (85) 3464.5510 E-mail: artilenerabelo@hotmail.com.

1 - INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo tem gerado, para a humanidade, desafios de toda ordem e em todas as dimensões e espaços por onde a vida transita. Nesse contexto de profundas transformações, o mundo do trabalho coloca para as gerações presentes inusitados questionamentos que, via de regra, giram em torno da busca de estratégias diferenciadas que visem à sustentabilidade dos empreendimentos. A inovação tem sido apontada como um caminho para a formação de vantagem competitiva (Drucker, 2005; Dornellas, 2003). Nesse contexto, o ambiente empreendedor interno às organizações é visto como uma chave para o surgimento da inovação, que deve ser entendida não apenas como ruptura, mas também como melhoria contínua.

As organizações que buscam solidez diante desses desafios necessitam empreender esforços para desenvolver e fortalecer uma cultura que busque a excelência e seja voltada para o cliente, com valorização das melhores idéias e reconhecimento das pessoas como parceiras no negócio. Dentre as muitas estratégias para se buscar o sucesso das empresas vale a pena ressaltar aquelas relacionadas à capacidade que os líderes organizacionais têm para atrair, desenvolver e reter pessoas com habilidades, perspectivas e experiência para conduzir um negócio nessa nova realidade, nomeadamente nesse novo mundo cada vez mais globalizado.

Dessa forma, a noção de intra-empendedorismo se insere em tal contexto como postulado propositivo para nortear práticas organizacionais catalizadoras de vantagem competitiva.

O intra-empendedorismo representa para as organizações uma mudança profunda, pois substitui a postura conservadora das pessoas por uma busca constante de realização pessoal, fazendo-as agir como empreendedores. De acordo com Fi-

lion (2004, p. 67), “comprometendo-se, os indivíduos se apropriam de seus papéis, aprendem e continuam evoluindo dentro da organização.” Esta postura possibilita a inovação, primordial para a sobrevivência das organizações.

A partir da importância da prática intra-empendedorista nas organizações modernas e da necessidade de se conhecer mais sobre essas organizações na realidade empresarial local, buscou-se, com o presente estudo, identificar as características e os modos de funcionamento organizacional que compreendem práticas intra-empendedoras, bem como o que isso resultaria como benefício para a organização pesquisada no enfrentamento de desafios e na busca de vantagens competitivas. Alinharam-se, de um lado, informações organizacionais sobre a prática intra-empendedorista e do outro, aspectos culturais relevantes, de modo a se estabelecer relações e influências entre ambos. Buscaram-se conceitos teóricos e experiências organizacionais no âmbito do intra-empendedorismo e da cultura. Considerou-se, a partir do estudo de Hofstede (2003) sobre organizações, nações e cultura, aqueles aspectos culturais que mais pudessem ajudar a compreender essas relações. Trata-se, portanto, de um estudo de caso sobre intra-empendedorismo e sobre dimensão cultural em um grupo de trabalhadores de uma empresa cearense, visando investigar as práticas de intra-empendedorismo na empresa pesquisada. Perguntou-se se tais práticas seriam incentivadas pela alta direção, se existia uma relação entre o comprometimento dos colaboradores e as práticas de intra-empendedorismo, se havia uma relação entre nível de autonomia e práticas intra-empendedoras e, finalmente, levando-se em conta a abordagem de aspectos culturais com base no estudo de Hofstede, se a distância hierárquica conforme definida e pesquisada pelo nomeado autor tem uma relação com as práticas de intra-empendedorismo. A escolha da di-

mensão cultural distância hierárquica se deu pelo fato de sua importância na realidade nacional e local, podendo representar, para os objetivos específicos da pesquisa, o peso e a relação dos aspectos culturais na explicação do comportamento intra-empresendedor. Pode-se, portanto, estabelecer como objetivo geral para o presente estudo a descrição das principais práticas de intra-empresendedorismo identificadas e sua relação com a dimensão cultural distância hierárquica, na empresa pesquisada.

Identificou-se a relevância deste estudo pelas possibilidades antecipadoras que a reflexão sobre o tema traz e interfere na própria sustentabilidade dos empreendimentos, pois as organizações necessitam de pessoas intra-empresendedoras para continuarem vivas, assim como a sociedade necessita de empreendedores em face aos desafios atuais, principalmente organizações com o perfil e demanda daquela pesquisada. O intra-empresendedorismo, como uma prática dentro das organizações, estimula seus colaboradores a adotar uma postura empreendedora, fazendo a diferença, destacando-se por seu comportamento na busca de novas oportunidades, bem como no alcance dos objetivos traçados internamente. A vantagem competitiva de toda e qualquer organização perpassa a capacidade de fazer as coisas de modo diferente e melhor, o que pode ser altamente facilitado com o perfil organizacional intra-empresendedor.

2 - EMPREENDEDORISMO

Confrontando-se a etimologia e a definição do termo empreendedorismo, observa-se que os princípios básicos do termo que lhe dá origem, *entrepreneur*, estão presentes na sua definição, sobretudo no que concerne às idéias de “ação mútua” e “interação” (as pessoas e organizações trabalhando juntas), com o intuito de “realizar algo” (a implementação de uma idéia).

O termo empreendedorismo foi utilizado por Richard Cantillon, em 1775, ao explicar o risco de comprar algo por determinado valor e vender em regime de incerteza e que Jean Bathiste Say ampliou esta definição afirmando que o empreendedorismo “está relacionado àquele que transfere recursos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento” (Hashimoto, 2006, p. 1).

Para Boava e Macedo (2006, p. 14), o empreendedorismo é definido como sendo um “conjunto de atividades que visam proporcionar ao empreendedor, no decurso de sua ação, plena liberdade. Tal liberdade se manifesta devido à ocorrência de uma ruptura com aquilo que lhe proporciona segurança e estabilidade.”

O espírito empreendedor, em essência, supõe a inovação; e Drucker (2005, p. 39) define-o como sendo “o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza.” A inovação sistemática consiste na busca deliberada e organizada de mudanças e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social.

Para Dornellas (2003, p. 35), empreendedorismo é “fazer diferente, empregar os recursos disponíveis de forma criativa, assumir riscos calculados.” Outro aspecto relevante no conceito de empreendedorismo é sua associação com inovação. Para Drucker (2005) as organizações inovadoras deverão ser capazes de administrar pessoas que transformem suas idéias em tecnologias, em produtos e processos, que busquem sempre o novo. Hamel (2006, p. 122) pondera que as empresas têm consciência da necessidade de inovação como forma de sobrevivência, porém a prática desta é comprometida pela falta de treinamento das pessoas e pela ausência de processos ou mecanismos de apoio, que possibilitem o estímulo à inovação nas organizações. A este

respeito, Fillion (1999, p.19) posiciona-se: “O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive usando-a para detectar oportunidades de negócios.”

Como se percebe, os conceitos de empreendedorismo, mesmo apresentando variações, convergem para um resultado que é comum a todos eles: a criação de algo inovador, a partir da combinação de recursos. Portanto, as pesquisas sobre empreendedorismo levam à identificação do empreendedor, a qual é compartilhada, nesta pesquisa, pela definição de Fillion (1999) por considerar a inclusão de vários aspectos, tais como: comportamental, econômico e de personalidade. Dessa forma, é possível entender o empreendedorismo em conjunção com o conceito de intra-emprendedorismo.

Intra-Emprendedorismo

O primeiro autor a utilizar a palavra intra-empeendedorismo foi Giffort Pinchot, em 1978, a qual constitui uma tradução do original em inglês: *intrapreneur*. Ele define o intra-empeendedor como sendo “qualquer pessoa dentro da organização que utiliza seu talento para criar e conduzir projetos de caráter empreendedor na organização.” (Hashimoto, 2006, p. 22). Em outras palavras, o intra-empeendedor seria aquele que pensa e implementa ações empreendedoras no âmbito de uma organização, potencializando a capacidade para inovar efetivamente.

Para Pinchot e Pellmann (2004, p. 34) “intra-empeendedores são pessoas capazes de transformar idéias em realidade, de arregaçar as mangas e fazer o que tem que ser feito, estas pessoas são os sonhadores que agem.” Esta definição, mesmo ressaltando um caráter prático, não deixa de incluir um certo caráter subjetivo e individualista, já que chama os intra-empe-

ededores de “sonhadores” e não há uma alusão ao trabalho em equipe, primordial nos dias atuais.

Fillion (1999, p. 19) afirma que “o empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”, sendo, portanto, esta definição coerente com a definição de Pinchot para o intra-empeendedor (Pinchot e Pinchot, 1994). Já Dornellas (2003, p. 38) define intra-empeendedorismo como “processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, associados a uma organização existente, criam uma nova organização ou instigam a renovação ou inovação dentro da organização existente.”

Vários são os autores que conceituam o intra-empeendedorismo, mas dentre eles pode-se destacar Pruoy e Shays (apud Hashimoto, 2006, p. 22), que entendem como sendo uma situação favorável ao fomento de idéias inovadoras por parte daqueles que compõem a empresa. Centrando-se mais no pessoal do que no ambiente, Wunderer (apud Hashimoto, 2006, p. 21) considera o intra-empeendedor como sendo um colaborador que inova.

O desenvolvimento do intra-empeendedorismo nas organizações também pode ser visto como uma forma de retenção de talentos e ao mesmo tempo de lidar com as ameaças do mercado concorrente (Andreassi; Chieh, 2007). Vale ressaltar que a atual pesquisa adota o conceito de Hashimoto (2006) e seus colaboradores para designar o intra-empeendedorismo.

O perfil intra-empeendedor e liderança empreendedor

A pluralidade conceitual e argumentativa apresentada até aqui favorece a compreensão de que o intra-empeendedorismo é uma forma de empreendedorismo, sendo que o primeiro concorre para expandir oportunidades no interior de determinada empresa. O segundo evolui para a idealização e montagem de novos negócios.

A partir dessas observações, este estudo avança para a busca de referências focadas nas características que delineiam o perfil do intra-empREENDEDOR. Segundo Pinchot e Pellman (2004, p. 82), a pessoa intra-empREENDEDORA não nasce pronta; ela é desenvolvida ao longo do tempo. Os autores sustentam que se pode falar de uma predisposição inata ou tendência natural para o comportamento intra-empREENDEDOR que deve exercer um importante papel na constituição de seu perfil.

Ao definir as características dos empREENDEDORES internos, Dornellas (2003, p. 59) afirma que estes “são pessoas ou equipes de pessoas com características especiais, que são visionárias, que questionam, que ousam, que querem algo diferente, que fazem acontecer, ou seja, que empREENDEM.” Embora, segundo o autor, essas pessoas possuam uma motivação singular, elas se identificam com o que fazem, querem ser os melhores naquilo que realizam, querem fazer a diferença. Dessa forma, os intra-empREENDEDORES são pessoas que “querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado” (Dornellas, 2003, p. 59). Para Ângelo (2003) o intra-empREENDEDOR é o agente da história, capaz de identificar elementos que farão a diferença na sua realidade enquanto para Pinchot (1989) trata-se de alguém que combina visão e ação na constituição da realidade.

Pode-se afirmar que a liderança exerce um papel fundamental no surgimento de práticas de intra-empREENDEDORISMO nas empresas. A liderança é inerente ao intra-empREENDEDOR, sendo essa liderança diferente de gerência, pois “os líderes intra-empREENDEDORES formam geralmente uma ligação direta entre gerente e executor.” (Pinchot, 1989, p. 150).

A liderança empREENDEDORA tem dois significados distintos: numa perspectiva formal, com responsabilidade para o desenvolvimento de um projeto de inovação e

numa perspectiva concreta na figura do líder, que tem como missão identificar oportunidades de mercado, de mudanças, de melhoria em todos os sentidos (Dornellas, 2003, p. 13).

A vantagem competitiva das organizações passa pela capacidade de inovação, a qual se dá através das pessoas que nela trabalham. As pessoas assumem mais riscos quando têm uma base segura, quando são bem tratadas, quando têm espaço para inovar e deixar fluir todo o seu potencial e a liderança organizacional exerce um papel na viabilização dessas condições para uma ação empREENDEDORA nos membros organizacionais. Nessas condições a empresa conseguirá manter em seus quadros sempre os melhores talentos, pois, se estes se sentirem pouco valorizados, tendem a migrar para outras corporações onde possam aplicar suas ideias inovadoras.

A organização intra-empREENDEDORA

As transformações verificadas no mundo do trabalho desafiam as organizações a buscarem alternativas para seu enfrentamento. Teorias são formuladas em busca de resolutividade para os impasses vividos pelas organizações.

Reafirmando o pensamento original de Drucker (2005) nesse contexto da discussão atual sobre intra-empREENDEDORISMO, vê-se que as empresas precisam aprender a inovar para sobreviver e até se reinventar, se for necessário. Daí supor a inovação o desenvolvimento das pessoas que a formam. Há empresas que são boas em melhorar aquilo que fazem; outras, em ampliar aquilo que fazem; e outras são boas em inovação. “Toda grande empresa precisa ser capaz de fazer três coisas – melhorar, ampliar e inovar.” Desta forma, definimos a empresa empREENDEDORA como sendo aquela que busca a melhoria contínua e inova sempre.

Hashimoto (2006, p. 52-53), ampliando essa discussão, conceitua uma

organização intra-empresarial como: “Uma organização que recupera o espírito empreendedor que dominava a empresa em seus tempos áureos de infância, época em que ela era mais criativa, dinâmica, ouvida, ágil, flexível, proativa e realizadora. Sem perder os benefícios que a burocracia trouxe para torná-la mais organizada e administrável, aproveita, ao mesmo tempo, o seu aprendizado em outras iniciativas, como descentralização, terceirização, fusão e *downsizing*.”

O intra-empresarialismo surge como uma alternativa de manter em seus quadros seus melhores talentos, além de evitar o surgimento de mais concorrentes. Geralmente, novos empreendimentos costumam surgir quando pessoas intra-empresariais saem das empresas buscando a sua realização no negócio próprio. Portanto, os dois termos podem ser adotados, empresa intra-empresarial e empresa empreendedora, como tendo o mesmo significado, embora Hashimoto (2006) venha a diferenciá-los.

De acordo com Dornellas (2003), para as organizações – já estabelecidas ou não – conseguirem competir com outras de rápido crescimento, precisam ser capazes de implementar a filosofia do empreendedorismo em todos os níveis da empresa. O autor afirma ainda que os funcionários precisam pensar e agir como empreendedores e são as práticas que os caracterizam como sendo empreendedores ou não. Drucker (2005, p. 200) pondera que “as empresas de hoje, especialmente as grandes, simplesmente não sobreviverão neste período de rápida mudança e inovação a não ser que adquiram uma competência empreendedora”. Para o autor, inovação e espírito empreendedor devem caminhar juntos, o que pode ser aprendido e praticado.

O termo “práticas de intra-empresarialismo” é mencionado na literatura específica, sem que acarrete numa opera-

cionalização ou definição mais clara. Portanto, definem-se práticas de intra-empresarialismo no estudo em questão para preencher essa lacuna conceitual como ações que possibilitam a implementação dos pilares do intra-empresarialismo numa organização, visando à inovação e à melhoria contínua por meio dos talentos das pessoas que a compõem. O intra-empresarialismo pode desempenhar funções diferentes em empresas diferentes. Desta forma, com as mudanças significativas que afetam diretamente as organizações, a prática de intra-empresarialismo deve ser seu o alvo.

A dimensão distância hierárquica como elemento da cultura

Trata-se de apresentar conceitos sobre cultura organizacional, na visão de alguns autores, e detalhar o conceito de cultura em Hofstede (2003), consoante as cinco dimensões por ele abordadas (distância hierárquica, individualismos *versus* coletivismo, fuga à incerteza, masculinidade *versus* feminilidade, orientação a curto e longo prazo), sendo a distância hierárquica o foco principal do presente estudo por razões já expostas anteriormente, nomeadamente, a possibilidade de relação com práticas de intra-empresarialismo.

Na visão de Zago (2000, p. 41), cultura, “em seu sentido antropológico, pode ser definida como a produção característica de um grupo, em pensamento, artefatos ou obras, que lhe destaca em peculiaridades e lhe dão identidade”. O conceito de cultura também pode ser utilizado para caracterizar diferentes grupos de pessoas com diferentes estilos de vida: “as organizações são minissociedades que têm os seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura.” (Morgan, 1996, p. 116).

Schein (2001, p. 45) define cultura organizacional como a “soma de todas as certezas compartilhadas e tidas como corretas que um grupo aprendeu ao longo de sua história. É o resíduo do sucesso.”

Sob este ponto de vista, a cultura se forja e se reproduz independentemente de leis, decretos e normas.

Hofstede (2003, p. 210) defende que várias são as definições sobre cultura organizacional, mas todas convergem para os seguintes pontos: a) holística: refere-se ao todo como sendo mais que a soma das partes; b) determinada historicamente: reflete a história da organização; c) relacionada com os estudos de antropólogos: tais como rituais e símbolos; d) construída socialmente: criada e preservada pelo grupo de pessoas que em conjunto forma a organização; e) suave: embora Peters e Waterman garantam aos seus leitores que 'suave é duro'; f) difícil de mudar: embora não haja acordo sobre o grau de dificuldade.

Conceito de cultura em Hofstede e suas dimensões

Para Hofstede (2003, p. 19), cultura "é a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro." De acordo com o autor, cada indivíduo carrega consigo pensamentos e sentimentos, que são resultados de uma aprendizagem contínua; boa parte destes foi adquirida na infância; que o comportamento do ser humano é parcialmente regido por programação mental, e neste caso deve ser entendida como os processos adquiridos ao longo da vida, mas que pode desviar-se desta programação mental e reagir de forma inovadora. Na concepção do autor existem dois tipos de cultura: a cultura 1, apontada por ele como sendo o refinamento da mente, a civilização. O produto deste refinamento é a educação, a arte e a literatura. Trata-se da cultura no seu sentido restrito. O segundo tipo de cultura, a qual chamou de cultura 2, engloba a programação mental e seu conceito assemelha-se ao conceito de *habitus*, formulado pelo sociólogo francês Pierre Bourdieu (apud Hofstede, 2003, p. 19), conforme definição a seguir: "Certas condições da existência produzem um *habitus*,

um sistema de disposições permanentes e transferíveis. Um *habitus* [...] funciona como base para as práticas e imagens [...] que podem ser orquestradas coletivamente sem necessidade de um maestro."

As culturas se manifestam, segundo Hofstede (2003), de forma diferente através dos símbolos, heróis, ritos e valores. Os símbolos são as manifestações mais superficiais da cultura e podem ser vistos como as palavras, os gestos, as figuras. Os heróis são as pessoas, vivas ou não, reais ou imaginárias, que servem de modelo para os membros da organização por apresentarem características valorizadas por determinadas culturas. Os ritos são atividades coletivas, considerados essenciais em determinadas culturas, mesmo sendo atividades supérfluas e visando a atingir determinado objetivo. Os valores representam o núcleo da cultura.

A pesquisa de Hofstede (2003, p. 28) foi desenvolvida em mais de 50 países, junto às subsidiárias da empresa IBM. Ele partiu de um estudo dos antropólogos americanos, Ruth Benedict e Margaret Mead, cuja crença era de que os problemas das sociedades são os mesmos, somente as respostas são diferentes e a partir deste estudo definiu a existência inicialmente de quatro dimensões da cultura, sendo elas: distância hierárquica, grau de individualismo ou coletivismo, grau de masculinidade ou feminilidade e controle da incerteza. Posteriormente, Michael Harris Bond, encontrou uma quinta dimensão, no estudo feito com os orientais, que foi classificada como sendo orientação a longo e curto prazo. Para o autor, cada dimensão agrupa um conjunto de fenômenos de uma sociedade e podem ser definidas nos seguintes termos: a distância hierárquica é uma dimensão que reflete como as pessoas lidam com as desigualdades existentes entre elas; individualismo *versus* coletivismo está relacionada à interdependência existente entre as pessoas de determinada sociedade; fuga à incerteza consiste no grau com que os membros

de uma sociedade se sentem confortáveis ou não com a incerteza e a ambigüidade; masculinidade *versus* feminilidade identifica como a sociedade estabelece papéis sociais relacionados ao gênero.

Dimensão distância hierárquica no trabalho

Hofstede (2003, p. 42) conceitua distância hierárquica como “a medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual de poder.” Ele afirma que estão nesta categoria instituições, tais como a família, a escola, a comunidade. No seu entender, essas instituições são os elementos fundamentais de uma sociedade. As organizações são os diferentes locais de trabalho e a distância hierárquica existente nessas organizações é definida pelos valores daqueles que têm menos poder; a repartição do poder explica-se a partir do comportamento dos líderes: “A autoridade só sobrevive quando correspondida pela obediência” (idem, p. 43). Os resultados da sua pesquisa revelaram que, nos países de elevado nível de distância hierárquica, há uma polarização entre a dependência e a contra-dependência, existindo também uma distância emocional entre chefia e subordinado. O subordinado adota uma postura de não abordar ou não contradizer a sua chefia. O Brasil ficou em 14º lugar entre os países de maior para menor distância hierárquica: “nos contextos de grande distância hierárquica os chefes e subordinados consideram-se desiguais por natureza” (idem, p. 51). O sistema hierárquico desta realidade reforça essa diferença: o poder é dado a um pequeno grupo de pessoas, enquanto um grande grupo obedece.

Em ambientes com pequena distância hierárquica, chefias e subordinados se consideram como iguais por natureza, assim como ocorre na família e na escola. Portanto, o “sistema hierárquico constitui

simplesmente uma desigualdade de papéis estabelecida por conveniência; os papéis podem ser modificados, de modo que alguém, que hoje é meu subordinado, pode vir amanhã a ser meu chefe.” (Hofstede, 2003, p. 52).

As organizações com pequena distância hierárquica são geralmente bastante descentralizadas, com uma estrutura organizacional achatada e um quantitativo de pessoas bem reduzido, exercendo funções de supervisão. A liderança é acessível aos seus liderados, sendo considerada como a chefia ideal, o estilo democrata competente. Os subordinados esperam ser consultados sempre para todas as decisões que afetam seu trabalho, embora aceitem o chefe decidir em último caso. A gestão por objetivos tende a funcionar nas organizações com pequena distância hierárquica (idem, p. 53).

Por entender que a relação existente entre líder e liderado tem um impacto direto na inovação e para uma melhor compreensão sobre a relação da distância hierárquica sobre as práticas de intra-empresendedorismo é a razão pela qual este trabalho abordou apenas essa dimensão.

3 - MÉTODO

Trata-se de um estudo de caso de natureza qualitativa, descritiva e exploratória para identificar e descrever as principais práticas de intra-empresendedorismo e sua relação com os aspectos da dimensão cultural “distância hierárquica” na empresa pesquisada.

A investigação foi realizada numa empresa cearense do ramo alimentício com atuação nacional e internacional. A unidade pesquisada desta empresa foi o centro de distribuição localizado na região metropolitana de Fortaleza, Ceará, composto por 220 trabalhadores. Foram entrevistados nove trabalhadores das áreas administrativa, comercial e de logística. Esses atores encontram-se distribuídos no nível opera-

cional, de supervisão e gerencial, indicados pela coordenação da unidade em função de sua disponibilidade. A coleta de informações ocorreu no período de março a maio de 2008, através de entrevista instrumentalizada com base em questionário com questões abertas e fechadas, conforme definem Minayo (2007, p. 64) e Richardson (1999, p. 208). Informações também foram coletadas por meio de comentários espontâneos dos entrevistados durante o preenchimento do questionário, pelo material da empresa, como *folders*, jornais de circulação interna e pelo seu *site*.

Os itens do questionário estavam relacionados aos objetivos da pesquisa. O mesmo foi elaborado a partir do quadro teórico de Hashimoto (2006), o qual estabelece as diferenças entre a organização tradicional e a organização intra-empresarial e também a partir da metodologia de Frese, nos instrumentos já desenvolvidos e aplicados pelo autor em outras pesquisas sobre liderança e empreendedorismo (Frese; Tuppambá, 2007). Somem-se a esses recursos metodológicos perguntas elaboradas a partir dos aportes teóricos que fundamentam o atual estudo e o próprio conhecimento dos autores abordados na organização investigada.

Com o objetivo de analisar as informações coletadas, aplicou-se o método de análise de conteúdo para tratamento dos dados (Bardin, 2004), a partir da frequência entre a opção representativa das características de uma empresa tradicional e uma intra-empresarial.

Portanto, com base no referencial teórico apresentado, esta pesquisa estabeleceu as seguintes categorias de análise, relacionadas com os pressupostos e objetivos definidos, (Quadro 3.1).

QUADRO 3.1

Alinhamento de categorias, pressupostos, objetivos e roteiro de entrevista.
(ver no final)

Categorias de análise e considerações finais

Esta pesquisa teve como objetivo geral identificar e descrever as práticas intra-empresariais e sua relação com os aspectos da dimensão cultural “distância hierárquica” em uma empresa cearense.

Cada pressuposto foi avaliado à luz dos dados encontrados na pesquisa de campo, para responder às perguntas iniciais.

As informações foram tratadas de forma a encontrar significados para as respostas das entrevistas, o que se tornou possível com a aplicação do método de análise de conteúdo por categorias (Bardin, 2004). O estudo possibilitou responder as questões centrais da pesquisa a respeito da relação entre práticas de intra-empresarialismo e dimensão cultural “distância hierárquica”, na empresa pesquisada.

A seguir são apresentadas algumas considerações a partir do exame dos pressupostos estabelecidos.

Identificando práticas intra-empresariais - Pressuposto “1”:

Esta categoria buscou esclarecer o primeiro pressuposto que sugere a existência de práticas intra-empresariais na empresa pesquisada. O objetivo era identificar se existem e no caso quais seriam as práticas de intra-empresarialismo da empresa, tendo como orientação para delimitação dessas práticas os fundamentos estabelecidos por Hashimoto (2006), conforme relacionadas por ordem de incidência nas considerações finais.

Com base na análise das perguntas relacionadas ao pressuposto 1, declara-se não apenas o alcance dos objetivos deste estudo, como também a confirmação dos pressupostos a princípio levantados, segundo os quais existem práticas de intra-empresarialismo na empresa pesquisada, conforme detalhado abaixo por ordem de frequência do maior para o menor, na visão do grupo de trabalhadores da empresa pesquisada: responsabilidade pelo clien-

te, reforçada pela visão de que todos são responsáveis pela manutenção e satisfação dos clientes, inclusive faz parte do primeiro valor adotado pela empresa; cultura interna aberta a mudanças, capaz de enfrentar seus problemas de adaptação externa e integração interna, incutindo nas pessoas o sentimento de responsabilidade pelo resultado da organização; com reação rápida às demandas do mercado e como forma de relacionamentos relevantes; a concepção segundo a qual todos fazem parte da organização (colaboradores, clientes, fornecedores, etc.); planejamento passível de adequação às necessidades e demandas que eventualmente surjam; perfil do funcionário como sendo responsável pelo resultado da organização e capacitado para enfrentar diversas situações; formação das pessoas visando a diversidade, a polivalência e para atender à demanda interna de talentos; instrumentos motivacionais mais relacionados com aspectos intrínsecos, principalmente evocando questões de auto-realização, sentimento de que são “donos” do negócio; relacionamentos são incentivados como forma de criar sinergia entre a equipe e entre as áreas, reforçado através dos encontros e reuniões para os quais participam todos os cargos e níveis da empresa; a estrutura de cargos, mesmo seguindo o modelo tradicional, na prática amplia a atuação para potencial de agregação de valor de cada funcionário; comunicação percebida e reforçada pelo grupo pesquisado como sendo fluida, clara, com transparência, de acordo com o primeiro valor adotado pela organização, além de várias ferramentas que a empresa utiliza para divulgar seus objetivos e expectativas em relação a cada membro desta; a estrutura organizacional é definida formalmente como funcionando em hierarquia, mas foi identificado pela maioria dos participantes da pesquisa como sendo em rede, principalmente porque foi levado em consideração a existência de projetos compostos por equipes multifuncionais e multidisciplinares

que envolvem pessoas de todas as áreas da empresa e de todos os níveis hierárquicos; o treinamento é determinado por cada um na visão da maioria dos entrevistados e o Departamento de Recursos Humanos somente determina aqueles que são estratégicos para a organização, conforme relatos, há uma intensa programação de treinamentos desenvolvidos pelas áreas para capacitar os membros da equipe. Todos esses fatores observados na pesquisa podem ser identificados como práticas intra-empresendedoras ou a elas relacionadas.

Relacionando práticas intra-empresendedoras com o comportamento da alta direção - Pressuposto “2”

As práticas intra-empresendedoras na empresa pesquisada são incentivadas pela alta direção. Tal pressuposto alinha-se ao objetivo de relacionar as práticas intra-empresendedoras com o comportamento da alta direção.

Com base nos resultados, confirmou-se, também, o pressuposto de que as práticas intra-empresendedoras são incentivadas pela alta direção, cuja postura participativa mostrou-se capaz de envolver todos os participantes deste estudo em torno dos objetivos da empresa, bem como a transmissão e a internalização por parte destes da sua missão e visão, conforme dados de respostas a perguntas do instrumento de pesquisa referentes ao tema. Do mesmo modo, confirmou-se que o papel da direção no incentivo à criatividade dos colaboradores e a sua confiança para o enfrentamento dos riscos são primordiais para fomentar as práticas de intra-empresendedorismo, pois, de acordo com Fillion (2004), as organizações precisam reforçar os acertos e evitar a punição dos erros. As pessoas tendem a correr mais riscos quando sentem segurança e são apoiados e os gestores devem ser agentes de mudança (Pinchot e Pellman, 2004). As pessoas assumem mais riscos quando têm uma base segura, quando

são tratados com equanimidade, quando têm espaço para inovar e deixar fluir todo o seu potencial. Para que existam práticas intra-empresendedoras incentivadas pela alta direção é necessário que haja, por parte desta, a responsabilidade em propiciar um ambiente onde as pessoas se identifiquem e se ajudem mutuamente para resolução de problemas e na busca de melhoria contínua. Na empresa pesquisada existem ações para o desenvolvimento das pessoas, há oportunidade de crescimento, visto que do grupo de trabalhadores entrevistados, apenas dois permanecem no mesmo cargo desde a sua admissão. Foi relatado pelos entrevistados que grande parte da liderança da empresa se originou a partir de pessoas ocupantes de cargos operacionais. Um reforço a esta prática é o constante incentivo ao desenvolvimento das pessoas, inclusive a diretoria de desenvolvimento organizacional adotou o tema a ser trabalhado no ano de 2008 como sendo “cultivar para o desenvolvimento de liderança”. A alta direção incentiva as pessoas a buscarem a melhor prática sempre. A existência de comitês multifuncional e multidisciplinar visando à melhoria da gestão, crescimento e fortalecimento da empresa também evidencia que há uma relação entre as práticas de intra-empresendedorismo e o comportamento da alta direção.

Relacionando o comprometimento dos colaboradores com as práticas de intra-empresendedorismo - Pressuposto “3”

O terceiro pressuposto da pesquisa é a existência de uma relação entre o comprometimento dos colaboradores e a prática de intra-empresendedorismo. O objetivo específico foi relacionar comprometimento com as práticas de intra-empresendedorismo. Foi possível confirmar a partir deste estudo, que existe uma relação entre o comprometimento dos colaboradores e as práticas intra-empresendedoras. As respostas dadas pelos entrevistados apontam que as pesso-

as têm uma visão clara de onde devem chegar e apresentam atitudes que são capazes de seguir adiante mesmo em condições desfavoráveis, pois se consideram muito comprometidos em tornar real a missão da empresa. As principais práticas identificadas nesse pressuposto e classificadas a seguir, na ordem de maior frequência para menor frequência dentro do conceito de empresa intra-empresenedora, reforçam a confirmação deste pressuposto. São elas: responsabilidade pelo cliente; cultura interna aberta às mudanças; visão de futuro clara e do conhecimento de todos; alto nível de comprometimento dos colaboradores para com as metas da empresa; receptividade e aplicação por parte da liderança das idéias dos colaboradores; ações de participação da alta administração; os colaboradores são consultados por seu superior imediato antes da tomada de decisão; a organização é formada por todos (funcionários, parceiros e outros); interação com o ambiente externo; planejamento adaptado a novas necessidades; perfil do funcionário questionador e polivalente, focado em realizações; a alta direção incentiva a melhoria contínua como um fator de inovação; o estilo da tomada de decisão é participativo e as decisões nunca são tomadas sem consulta aos subordinados; é tolerante a riscos, erros e fracassos; a formação das pessoas é voltada para a diversidade; os instrumentos motivacionais são intrínsecos; os relacionamentos são interdepartamentais; a estrutura de cargos é focada na agregação de valor, embora as descrições sigam o modelo tradicional; a comunicação é fluida e bastante reforçada de várias formas; a estrutura organizacional tende à rede, principalmente no desenvolvimento dos projetos presentes em todas as áreas, mesmo que no organograma da empresa haja níveis hierárquicos bem delineados; o treinamento das pessoas se faz de acordo com a necessidade de cada um e existe a aplicação do conceito de melhoria contínua pela maioria dos colaboradores.

Portanto, fica evidenciado, nas respostas e nos comentários durante as entrevistas, que os colaboradores participantes desta pesquisa são comprometidos com os objetivos da empresa e que há uma relação com as práticas já mencionadas. Seguem alguns comentários representativos desse comprometimento colhidos durante as entrevistas: “as pessoas dão o sangue pela empresa”, “a nossa cultura é essa: sempre voltada à meta.” Outro aspecto relevante identificado é que a empresa adota temas específicos para despertar na equipe o comprometimento com os objetivos organizacionais como, por exemplo, o tema desenvolvido em 2008 na área pesquisada: “causa – acreditar, fazer e ir até o fim”, na busca de reforçar assim o nível de comprometimento do grupo pesquisado.

Relação entre o estilo de liderança predominante na empresa e as práticas intra-empresendedoras - Pressuposto “4”

O quarto pressuposto delineado nesta pesquisa é de que há uma relação entre nível de autonomia e práticas intra-empresendedoras. Para verificá-lo, trabalhou-se no sentido de identificar o estilo de gestão na empresa pesquisada. Este não pôde ser confirmado pelos achados desta pesquisa. Tal resultado concorre para que se possa sugerir a efetivação de novos estudos com foco no problema em face das contradições que evidencia.

Os resultados indicam que a liderança tende a ser democrática. Todos os entrevistados afirmaram que a liderança é aberta a novas idéias e as aplica, além de ser tolerante a erros e fracassos, quando estes ocorrem na experimentação de novas idéias. Dentre as práticas identificadas, uma delas é o incentivo para que as pessoas busquem rever os processos constantemente, visando encontrar a melhor prática, que após avaliação da aplicabilidade é implementada nas diferentes unidades. Um dos entrevistados comentou que a li-

derança dá abertura e incentiva a equipe a buscar novas formas de prestar um bom serviço. Na empresa existem ferramentas de gestão que têm como objetivo a melhoria contínua, através do grupo de estudos otimizados (GEO), reuniões de “azeitamento” da equipe (terminologia utilizada na empresa que tem com essa estratégia o objetivo de criar sinergia) e avaliação contínua do desempenho e dos resultados através do gerenciamento matricial de receita (GMR). Porém, há uma tendência a menor autonomia, embora entre os entrevistados três tenham afirmado possuí-la em alto grau. O maior índice de falta de autonomia foi identificado no nível de supervisão e cinco dos entrevistados afirmaram que esperam permissão para agir. Mesmo com a perda de tempo na espera de permissão para agir, um dos entrevistados afirmou que “tudo aqui na empresa tem que ser muito rápido, pois o concorrente não dorme”. Hashimoto afirma que as empresas devem ser flexíveis para dar autonomia de decisão e ação das pessoas, assim como o poder deve ser distribuído em todos os níveis (Hashimoto 2006, p. 109). Não foi, contudo, possível encontrar indícios de clara existência do que Hashimoto conceitua como condições de autonomia no discurso dos entrevistados sobre sua empresa.

A distância hierárquica observada na empresa - Pressuposto “5”:

A quinta categoria, concernente à relação entre dimensão cultural e intra-empresendedorismo, visou confrontar o quinto pressuposto de que a distância hierárquica tem uma relação com as práticas de intra-empresendedorismo. Este pressuposto alinha-se ao objetivo inicial de identificar o nível de distância hierárquica na empresa pesquisada.

A partir de um grande estudo sobre as atitudes relacionadas ao trabalho, Hofstede (2003) estabelece a existência de cinco dimensões culturais. Destas, apenas a dimensão “distância hierárquica” e suas re-

percussões no mundo do trabalho interessaram ao atual estudo. A escolha por esta dimensão se deu por uma questão prática de delimitação do estudo, bem como por ser a relação chefia-subordinado um aspecto relevante quanto ao poder dentro das organizações. Pinchot e Pellman (2004) afirmam que a pessoa inovadora não deve ter medo ou receio da autoridade, bem como deve ter um certo grau de independência. Essas relações de autoridade e dependência podem ser melhor compreendidas com o uso da dimensão escolhida.

Confirma-se, portanto, com este estudo, o pressuposto de que a distância hierárquica tem uma relação com as práticas de intra-empresendedorismo. Ambiente com baixa distância hierárquica tende a possibilitar uma cultura na qual as pessoas sentem-se à vontade para expressar seu ponto de vista sem preocupação com a opinião do seu superior imediato. Opinião divergente gera um ambiente propício ao fomento de novas idéias, que visam à sustentabilidade da organização. Com base nos dados obtidos nas respostas ao instrumento utilizado, há um indicativo de que, no grupo pesquisado, exista pequena distância hierárquica, divergindo, no caso da organização específica, do posicionamento do Brasil neste item da pesquisa de Hofstede (2003) que indica uma alta posição para o país nessa dimensão. Foi identificado na referida pesquisa que, quanto mais alto for o nível hierárquico, menor será a distância hierárquica. No atual trabalho não foi aprofundada essa questão, uma vez não ter sido este seu objetivo e ser possível fazê-lo a partir do método utilizado.

O organograma da unidade pesquisada aponta que há uma estrutura com poucas pessoas exercendo funções de supervisão. Em ambiente de pequena distância hierárquica, a liderança é acessível, com estilo democrático. Foi comentado pelos entrevistados que as pessoas têm voz ativa e suas informações são valorizadas na tomada de decisões. Neste tipo de ambiente,

há uma expectativa dos subordinados em serem consultados sempre que uma decisão afeta seu trabalho e a gestão por objetivos é aplicável, (Hofstede, 2003). Na empresa pesquisada existe o gerenciamento por objetivos e é bem aceito segundo o grupo pesquisado. Um dos comentários feitos em relação ao tema é que: “há acompanhamento contínuo da meta estabelecida para cada área pela diretoria e os resultados são monitorados por todos”; “a gestão a vista faz parte do nosso dia-a-dia”.

Portanto, a dimensão cultural adotada como referencial teórico para o desenvolvimento deste estudo reflete o sentimento de proximidade ou distanciamento que os subordinados têm em relação a seus superiores.

Nas culturas onde existe pequena “distância hierárquica” superiores e subordinados são considerados colegas de trabalho, bem como gostam de ser consultados antes da tomada da decisão. A distância hierárquica reflete como as pessoas lidam com as desigualdades existentes entre elas, fato que para o grupo pesquisado pareceu ser minimizado, uma vez que há evidência de pequena distância hierárquica no grupo pesquisado.

Pôde-se ainda afirmar o pressuposto geral que o intra-empresendedorismo pode levar as empresas a desenvolver uma capacidade de adaptação e inovação, por meio de pessoas comprometidas e motivadas, cuja cultura apóia e estimula indivíduos a se comportarem como donos do negócio. Pressupõe-se que isso deve ser fomentado em todos os níveis da organização. Numa perspectiva geral, o grupo de trabalhadores pesquisados se enquadrou neste pressuposto, uma vez que a grande maioria apresentou práticas de intra-empresendedorismo. As respostas se enquadraram na definição dada por Hashimoto (2006) sobre empresas intra-empresendedoras.

A empresa pesquisada, compreendendo e gerindo as mudanças constantes,

através do seu principal ativo, as pessoas, que partilham da visão, parece ter um espaço adequado para usar sua criatividade, para assumir uma postura pró-ativa e de constante aprendizagem. Isso lhe permitiu dar um salto de crescimento significativo, a exemplo do aumento das unidades fabris e centros de distribuição. Deve-se ainda mencionar o posicionamento atual da empresa e seu rápido crescimento em termos de liderança de mercado apresentado nos últimos dez anos, o que pode ser relacionado, segundo o discurso dos entrevistados, ao intra-empREENDEDORISMO nela presente. Isso se fez possível a partir dos pilares que a empresa adota, como visão focada no cliente e a atitude de seus colaboradores com senso de responsabilidade com os resultados, bem como por aspectos da cultura, apresentando pequena distância hierárquica entre superiores e subordinados, o que é também considerado, teoricamente, uma segurança para o surgimento de práticas compatíveis com o intra-empREENDEDORISMO.

Comentários e sugestões

Percebem-se diferentes limites nos achados do presente trabalho que podem ser alargados em estudos posteriores. Indica-se, por exemplo, que sejam pesquisados com mais profundidade os dados coletados, que levaram à identificação da relação inversamente proporcional entre o nível hierárquico e a distância hierárquica, ou seja, quanto mais elevado o nível hierárquico do cargo menor foi a distância hierárquica identificada, bem como a relação existente entre autonomia e distância hierárquica no âmbito do grupo pesquisado. Ademais, deve-se averiguar em outros grupos de trabalhadores, eventualmente nessa e em outras empresas a existência ou ausência de práticas de intra-empREENDEDORISMO respectivas a cada nível hierárquico. Vale ressaltar que o presente estudo se deteve apenas a um caso de um centro de distribuição, cuja

atividade-fim é voltada para a área comercial, uma vez não ter sido objeto de estudo suas demais unidades fabris, centros de distribuição e administração corporativa. Esse fato restringiu, sobretudo, as possibilidades de alargamento das conclusões ou generalizações. Sugere-se, portanto, que esses outros ambientes organizacionais se componham como campos para futuras pesquisas visando comparar os dados por área ou por unidade de negócio. Uma diversificação nessas proporções poderia levar a outras conclusões e fortalecer aquelas já delineadas no presente estudo.

4 - REFERÊNCIAS

- Andreassi, T.; Chich, N. Intra-empREENDEDORISMO: Um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação dos fundamentos organizacionais associados ao termo. *XXXI Encontro da EnANPAD*, Rio de Janeiro, 2007.
- Ângelo, E. B. *EmpREENDEDOR corporativo: A nova postura de quem faz a diferença*. Rio de Janeiro: Negócio Editora, 2003.
- Bardin, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2004.
- Boava, Diego Luiz Teixeira; MACEDO, Fernanda Maria Felício. Estudo sobre a essência do empREENDEDORISMO. *XXX Encontro da EnANPAD*, Bahia, 2006.
- Dornellas, J. C. *EmpREENDEDORISMO corporativo: Como ser empREENDEDOR, inovar e se diferenciar na sua empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- Drucker, P. F. *Inovação e espírito empREENDEDOR: Prática e princípios*. São Paulo: Thomson Learning, 2005.
- Filion, L. J. EmpREENDEDORISMO: EmpREENDEDORES e proprietários-gerentes de pequenos negócios. In RAUSP, *Revista de Administração* (da USP), São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun., 1999.

_____. Entendendo os intraempreendedores como visionistas. *Revista de Negócios, Blumenau*, v. 9, n.2, p. 65-80, abril/junho 2004.

Frese, M.; Tupinambá, A. C. R. *Pesquisa em Psicologia em Perspectiva Intercultural*. Projeto de Extensão. Departamento de Psicologia UFC. 13-16 de março de 2007.

Hamel, G. Entrevista, *Revista HSM*, v. 5, n. 58, ano 10, set./out. 2006.

Hashimoto, M. *Espírito empreendedor nas organizações: Aumentando a competitividade através do intra-empendedorismo*. São Paulo: Saraiva, 2006.

Hofstede, G. *Cultura e Organizações: Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Silabo, 2003.

Minayo, C. S. (Org.). *Pesquisa social: Teoria, método e criatividade*. 25. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

Morgan, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

Pinchot, G; Pinchot, E. *O poder das pessoas*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

Pinchot, G.; Pellman. *Intra-empendedorismo na prática: Um guia de inovação nos negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

Pinchot, G. *Intrapreneuring: Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor*. São Paulo: Harbra, 1989.

Richardson, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. Vers. Ampl. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHEIN, Edgar H. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. (Braga, M. Trad.) Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

Zago, C. C. (200) *Modelo de arquitetura da cultura organizacional – MARCO: As dimensões da cultura organizacional suportadas pela sua inter-relação com as variáveis do comportamento humano*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

QUADRO 3.1

Alinhamento de categorias, pressupostos, objetivos e roteiro de entrevista.

Fonte: Elaborado pelos autores.

PRESSUPOSTOS	OBJETIVOS	CATEGORIAS	IDENTIFICAÇÃO DO ITEM DO QUESTIONÁRIO
1. Existem práticas de intra-empresendedorismo na empresa pesquisada;	1. Descrever as práticas intra-empresendedoras da empresa pesquisada;	Práticas de Intra-empresendedorismo	1 a 19
2. As práticas intra-empresendedoras são incentivadas pela alta direção;	2. Relacionar práticas intra-empresendedoras com o comportamento da alta direção;	Comportamento da alta direção em relação às práticas de intra-empresendedorismo	20 a 23
3. Existe uma relação entre o comprometimento dos colaboradores e as práticas de intra-empresendedorismo;	3. Relacionar o comprometimento dos colaboradores com as práticas de intra-empresendedorismo identificadas;		24 e 25
4. Há uma relação entre nível de autonomia e práticas intra-empresendedoras;	4. Identificar o estilo de liderança predominante na empresa pesquisada e relacionar com práticas intra-empresendedoras.	Comprometimento dos colaboradores	26 a 29
5. A distância hierárquica tem uma relação com as práticas de intra-empresendedorismo	5. Identificar o nível de distância hierárquica na empresa e relacionar com práticas intra-empresendedoras.	Estilo de liderança, autonomia e as práticas intra-empresendedoras	30 a 36
		Dimensão distância hierárquica	